

# КАПИТАЛИСТ ВЫСОКОГО ПОЛЕТА

FORBES

Игорь Пастернак создал гибридный дирижабль, способный совершить революцию в грузоперевозках. Чтобы добиться успеха, ему пришлось перебраться из Украины в США и обивать пороги военных ведомств

Автор: Яна Беседа





**30-летний эмигрант Игорь Пастернак прибыл в Нью-Йорк в 1994 году с двумя чемоданами технической литературы и несколькими тысячами долларов в кармане. На родину, в Украину, он вернется успешным предпринимателем и владельцем компании Worldwide Aeros Corp. с годовым оборотом в \$15 млн только через 20 лет — когда на Майдане начнут стрелять.**

**«Я РЕШИЛ СТАТЬ ИНЖЕНЕРОМ И СТРОИТЬ** воздушные корабли по двум причинам: во-первых, мои родители кормили меня неорганическими продуктами, и это негативно повлияло на мой мозг, а во-вторых, строить дирижабли — это очень круто!» — пояснил Пастернак свой выбор профессии в интервью FORBES. Правда, пятая графа в советском паспорте помешала ему пойти учиться на авиаконструктора, поэтому он окончил Львовский политехнический институт по специальности «инженер-строитель».

Пастернак всегда сам искал клиентов: будучи выпускником, пришел к декану лесотехнического института во Львове и предложил ему построить аэростат для фотографии и метеорологических наблюдений. Декан решил дать молодому инженеру возможность попробовать свои силы, и Пастернак стал выполнять заказы института. Когда началась перестройка, он с друзьями создал один из первых технических кооперативов в СССР. «Я приехал в Москву с мешком двухкопеечных монет, зашел в телефонную будку и стал обзванивать все НИИ», — рассказывает бизнесмен о поиске первых клиентов. Ему удалось получить несколько заказов, а затем он переключился с метеозондов на воздушные шары и дирижабли с рекламой.

В 1987-м, в 23 года, предприниматель получил первый крупный заказ — создание аэростата к празднованию дня города во Львове. Правда, собственных денег на то, чтобы наполнить шар гелием, не хватило, поэтому аэростат летал не очень хорошо и сломал телевизионные антенны, которые поляки поставили возле площади Рынок в качестве подарка львовянам. «Нам пришлось их ремонтировать, а клиент попытался не заплатить за выполненную работу. Но мы пошли в суд и выиграли дело», — вспоминает Пастернак. Получив деньги, он смог купить трехлетнюю «шестерку». «Это был единственный раз в моей жизни, когда я заработал больше, чем потратил», — смеется бизнесмен.

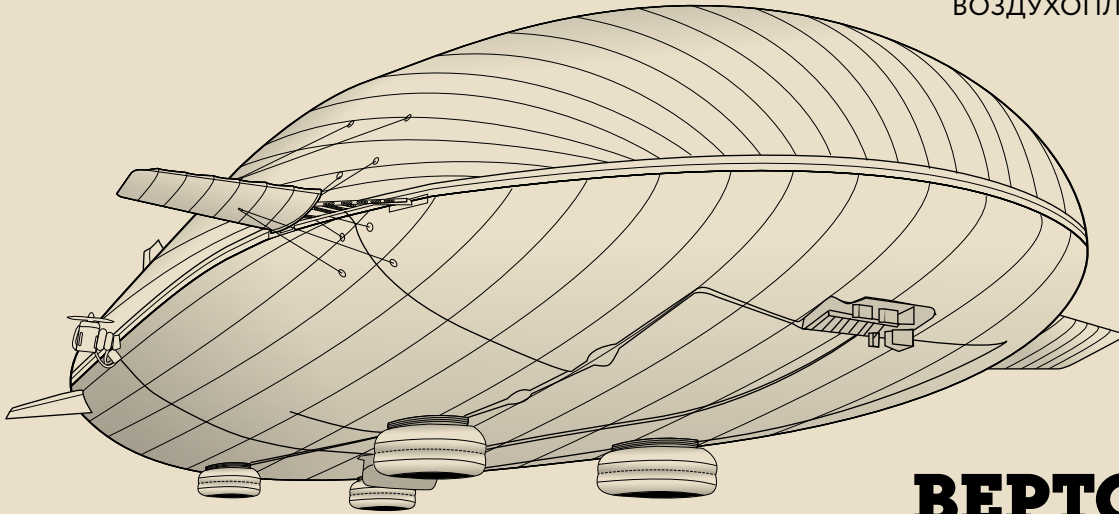
Пастернак скромничает: продукция кооператива была востребована. Дирижабли для рекламы, воздушные шары и метеозонды продавались в Польшу, Германию, Россию. Но в 1990-х ситуация изменилась — возникла угроза возврата к власти коммунистов, а в новостях постоянно сообщали о закрытии предприятий. Пастернак поговорил с отцом, и они решили эмигрировать в США. Родители с его сестрой переехали в Штаты в 1992-м, получив статус еврейских беженцев, а бизнесмен задержался еще на два года. Однако жить во Львове становилось все сложнее — квартира Пастернака грабили чуть ли не каждый раз, когда он уезжал из города. Бизнесмен пришел к кагэбэшнику,

который раньше «курировал» работу его кооператива, и сказал, что собирается купить пистолет, чтобы защитить себя и свое имущество. Но тот пригрозил посадить Пастернака в тюрьму, а как выход предложил предпринимателю переехать в США, получить там гражданство и вернуться на родину американцем. Тогда, мол, можно будет и охрану к нему приставить. Пастернак понял, что защиты ждать не стоит, и решился на переезд.

«Я стал американцем в аэропорту Нью-Йорка, когда узнал, что каждому беженцу правительство США выдает по \$800 подъемных. Я не мог поверить, что государство может помогать просто так, безвозмездно», — вспоминает Пастернак первые часы пребывания в Штатах. Он приехал не с пустыми руками: вместе с партнерами сумел накопить и вывезти около \$50 000, которых хватило на покупку трейлера, небольшого участка земли и ангара для ремонта самолетов. С этого и началась история компании Worldwide Aeros Corp. Пастернак с друзьями — Андреем Рыбчиком, Геннадием Вербой, Евгением Златкиным, Олегом Беленьким, сестрой Мариной и ее мужем Дмитрием Добрыниным — стали основателями бюро по строительству дирижаблей.

**ДЕНЕГ ХВАТИЛО ТОЛЬКО НА ПОКУПКУ** недвижимости, а на развитие бизнеса их уже не было. Пастернак взял ссуду в банке. С этим связана история, ставшая для бизнесмена очередным доказательством того, что США — страна возможностей. Обычно для получения ссуды владелец бизнеса должен иметь green card, а его компания — трехлетнюю успешную кредитную историю. У Пастернака не было ничего, кроме недвижимости. Он обратился за помощью к местному конгрессмену, сказав, что вот-вот получит вид на жительство, и уговорил его дать рекомендацию для банка. Затем запросил данные из налоговой инспекции в Украине, перевел их и пришел в отделение банка. Как бы фантастически это ни звучало, бизнесмен сумел получить ссуду. Сейчас он говорит, что ему до сих пор не верится, что это произошло на самом деле. «Представьте себе: кучка украинцев, которые не говорят по-английски, умудряются получить деньги на развитие бизнеса, связанного с армией. Это могло случиться только в Штатах», — восхищается Пастернак.

«Игоря отличает удивительная черта: он не видит ограничений, запретов или иных препятствий для реализации задуманного. Все, что он придумывает, сначала кажется либо фантазией, либо целью, до которой нужно добираться годами, преодолевая тысячи преград. Но он так не считает», — характеризует старого друга Алексей Резников, секретарь Киевского горсовета и партнер адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры». Сам же Пастернак говорит о себе так: «Я — зашоренная лошадь, которая может бежать только вперед, к своей мечте». Он знал, что хочет делать новое поколение дирижаблей. Но до их создания было еще далеко, а зарабатывать было нужно. Поэтому Пастернак продолжил строить рекламные аэростаты и метеозонды,

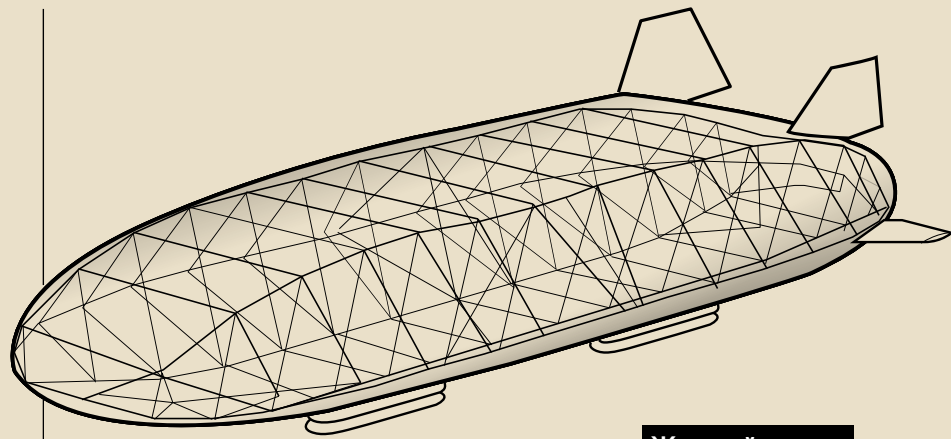
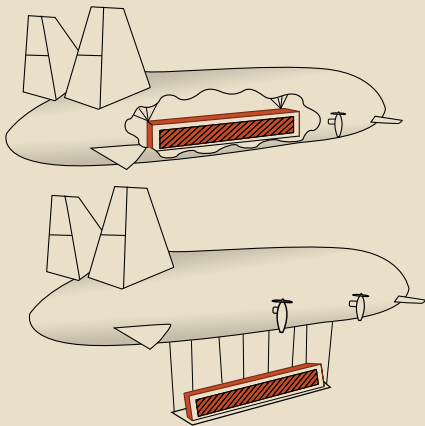


## ВЕРТОЛЕТО-СУБМАРИНО-ДИРИЖАБЛЬ

Aeroscraft Dragon ложится на грунт, как подлодка – на дно моря; взлетает вертикально, как вертолет; в остальном он – дирижабль

### Моментальная разгрузка

Внутри дирижабля размещается транспортный контейнер. При необходимости он выдвигается, в момент касания земли – отцепляется, и воздушное судно быстро взлетает.

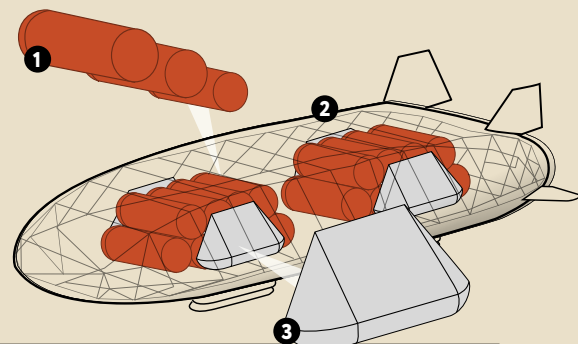


### Жесткий каркас

Споры о том, делать ли дирижабли мягкими или жесткими, идут давно. Aeroscraft Dragon снабжен каркасом, который принимает на себя механические нагрузки, в том числе внешнее атмосферное давление.

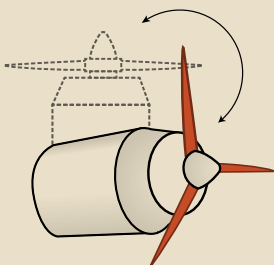
### Переменная плавучесть

Во внутренние баллоны (3) можно закачать гелий из емкостей НРЭ (1), и тогда дирижабль взлетит. Можно впустить в них забортный воздух – судно опустится. При этом форму дирижабля по-прежнему держат каркас и внешняя оболочка (3). В подводной лодке аналогичные манипуляции проводят с воздухом и забортной водой.



### Поворотные винты

Боковые двигатели могут разворачиваться, чтобы либо поднимать дирижабль, либо толкать его вперед.



одновременно разрабатывая новые технологии. Ему понадобилось всего два года, чтобы прославиться и попасть в национальный выпуск новостей.

Так же, как когда-то в Москве, Пастернак в США постоянно искал новых клиентов и партнеров. Однажды он записался на прием к Эндрю Кэмерону, куратору программы авиационных исследований NASA. Бизнесмен рассказал ему о своих разработках в сфере, которая давно интересовала военных США, — строительстве гибридных дирижаблей. Кэмерон заинтересовался и познакомил бизнесмена с представлявшим нескольких инвесторов предпринимателем Майклом Лоусоном из Атланты, который заказал Пастернаку дирижабль для обеспечения безопасности с воздуха на летних Олимпийских играх 1996 года.

Так Лоусон и стал первым крупным клиентом Worldwide Aeros Corp. Дирижабль, правда, в октябре 1995-го пал жертвой урагана Opal. «Спустя несколько месяцев мы в офисе смотрели CNN и услышали, что какой-то дирижабль летит над Атлантой. Он оторвался от крепления. Так мы попали в национальные новости», — вспоминает Пастернак.

Это был не единственный опыт общения бизнесмена с военными. В том же году в его офис пришел майор морской пехоты и заявил, что ему дали задание построить аэростат за две недели. Морпех уже обзвонил множество компаний, которые могли бы это сделать. Но везде ему отвечали, что он сумасшедший. Пастернак, хотя и был согласен с таким определением, все-таки решил взяться. «Когда я увидел, как майор ночами клеил с моими сотрудниками аэростат, я понял, что главное для американских военных. Им нужно выполнить задание любой ценой», — отмечает предприниматель.

Несмотря на отдельные крупные заказы, бизнес развивался с переменным успехом. В конце 1990-х у Пастернака разбежались все сотрудники: заказов было так мало, что не с чего было платить зарплаты. Бизнесмен как раз вернулся из Китая, где демонстрировал возможности простеньких управляемых воздушных шаров, сделанных по заказу правящей партии Поднебесной. Он вошел в офис и увидел, что кроме сестры Марины, которая отвечала за бухгалтерию, и ее мужа больше никого из работников нет. Почти сразу открылась дверь, и вошел новый клиент. На вопрос, где все, Пастернак быстро ответил, что отправил работников в отпуск, сумел убедить вошедшего, что отсутствие людей не повлияет на качество работы, и получил новый заказ. Вырученной суммы хватило только на зарплаты и материалы для воздушного шара. Но Пастернак не унывал. «Я никогда не был бедным, просто иногда денег было очень мало», — признает он.

Заказ оказался счастливым: за ним последовало несколько более крупных, и бизнесмен сумел снова подняться. Свой успех Пастернак объясняет просто: «Мы были молоды, нам было нечего делать, кроме как работать. Городок Этуотер, где мы жили, был маленьким».

Затем стало легче. До 2001 года основной заработок приносила рекламная индустрия — каждый аэростат



стоил около \$3 млн. «Мы были настолько богаты, что я даже собирался купить дом», — с усмешкой рассказывает владелец Worldwide Aeros Corp. о том периоде. Но после трагедии 11 сентября мало кто в США готов был запускать рекламу на летательных аппаратах. Остались лишь клиенты в Европе и Азии.

С 2003-го Пастернак практически полностью переключился на работу с Пентагоном (в частности, с Агентством передовых оборонных исследовательских проектов DARPA) и NASA. Worldwide Aeros Corp. участвовала в проекте DARPA Walrus («Морж») по разработке транспортного дирижабля. Контракт в \$3 млн позволил обкатать новые технологии Пастернака и его команды. Второй компанией, которая участвовала в проекте, была





дирижаблей». Что вызвало у военных такое удивление и обеспечило Пастернака миллионными контрактами на несколько лет вперед? Он умудрился скрестить вертолет, аэростат и подводную лодку. Такое решение пришло ему в голову после семейной трагедии. Сестра Пастернака погибла во время ремонта дирижабля, и он стал думать, как можно сделать этот вид транспорта более безопасным.

**П**ЕРВЫЕ ДИРИЖАБЛИ БЫЛИ разработаны в конце XIX века, но так и не получили широкого распространения из-за частых возгораний водорода, которым тогда наполняли оболочку. Сегодня его заменили инертным гелием. Но смена газа не решала еще одной проблемы: для взлета и посадки дирижабля нужна команда в несколько десятков человек и причальные мачты, к которым он притягивался тросами. А детище Worldwide Aeros Corp. обходится без них. Инновационность Aeroscraft Dragon Dream, разработанного компанией, заключается в нескольких системах.

Во-первых, это вертикальный взлет, для которого не нужно сбрасывать балласт и не требуется наземной команды. Обеспечивается он за счет винтовых движителей, аналогичных вертолетным.

Во-вторых, это система контроля статической тяжести, традиционно используемая в подводных лодках. Чтобы погрузиться, субмарина выкачивает воздух из балластных цистерн, заполняя их водой. В дирижабле Пастернака гелий из оболочки частично выкачивается в специальные баллоны, а не выпускается в атмосферу, как в традиционных моделях. Это позволяет аппарату приземляться без мачт и тросов. Для подь-

**СТРОИТЕЛЬ ДИРИЖАБЛЕЙ**  
Игорь Пастернак участвует во всех тестовых полетах

ема гелий снова подают в оболочку. Удивительно, что до Пастернака никто не додумался до такой гибридизации — выходец из Украины уже подал заявку на патент.

В-третьих, Пастернак разработал и запатентовал жесткую конструкцию корпуса с каркасом из алюминия, углепластика и других материалов (в большинстве дирижаблей форму поддерживает избыточное внутреннее давление).

В-четвертых, компания разработала Avionics — систему управления, которая позволяет одному пилоту контролировать все процессы на борту с помощью интерактивного экрана.

В-пятых, Aeroscraft оснащен посадочными подушками для приземления на неподготовленную поверхность. Для

Lockheed Martin — одна из крупнейших в США авиационных корпораций.

Как Пастернаку удалось получить госзаказ? По его словам, он просто не знал, что это может быть сложно. Он откликнулся на объявление, заполнил все необходимые документы, и вскоре получил право творить на деньги американских налогоплательщиков. У друзей бизнесмена это не вызывает удивления. «Пастернак убеждает, что то, чего он хочет, на самом деле очень необходимо именно вам, а он просто помогает достичь искомого», — уверяет Резников. В интервью The Los Angeles Times экс-директор DARPA Тони Тетер сказал: «Никто не мог поверить, что Игорю удастся это сделать. Его разработки могут кардинально изменить устройство



#### ВЫШЕЛ В СВЕТ

Новый дирижабль еще проходит испытания, но на него уже есть спрос

его взлета и посадки достаточно условно ровной площадки диаметром около 300 м.

Получившийся гибрид способен развивать скорость до 185 км/ч и перевозить около 250 т, причем потреблять всего 30% топлива, необходимого самолету аналогичной грузоподъемности.

Пока прошли только первые испытания нового дирижабля. «Есть три момента: перед взлетом ты нервничаешь и проверяешь, все ли работает; второй длится две секунды, за которые ты осознаешь, что летишь, — и это ощущение даже лучше, чем секс; в следующий момент ты чувствуешь пустоту, поскольку проект окончен и нужно приниматься за что-то новое», — описал свои ощущения от первого полета Aeroscraft сам Пастернак. К коммерческому использованию аппарат будет готов в 2017 году, и на него уже появились предзаказы. К примеру, исландская компания Icelandair Cargo подписала меморандум о сотрудничестве с Worldwide Aeros Corp. Так же поступили сингапурская Pacific-Airlift, Cargolux Airlines International (Люксембург) и британская Air Charter Service. Еще ряд сделок Пастернак обещает раскрыть осенью. «Мы рассматриваем возможности использования Aeroscraft в Гренландии, где сложные

климатические и ландшафтные условия, но при этом большие запасы нефти, газа и других полезных ископаемых», — пояснил FORBES Гуннар Сигурфиннссон, управляющий директор Icelandair Cargo. Он уверен, что этот гибрид стоит своих денег, и готов купить его, как только аппарат будет готов. Хотя Сигурфиннссон признает, что существует еще много вопросов к технологии строительства гибридных дирижаблей и их сертификации, на которые Пастернаку еще предстоит найти ответы.

Генерал Уильям Фрейзер из Минобороны США заявил в Сенате, что он наблюдает за развитием проекта по строительству Aeroscraft и верит, что у этого гибридного дирижабля большое будущее.

В США есть несколько компаний, которые занимаются разработками гибридных дирижаблей: Boeing, Lockheed Martin и Northrop Grumman Corporation. Правда, для этих гигантов дирижаблестроение вторично — слишком узкая ниша и ограниченный спрос. В Lockheed Martin, например, полагают, что основным применением гибридных дирижаблей станет разведка месторождений полезных ископаемых, а также научные экспедиции в удаленные районы планеты.

Пастернака эта тройка не воспринимает как конкурента, но следит за его разработками. По словам Роберта Бойда, эксперта Lockheed Martin, бизнесмен слишком сосредоточен на работе с вертикальным взлетом и посадкой. «Этот элемент управления удорожает дирижабль. Пастернак убежден, что за него стоит платить, а мы — что для клиентов это не будет ключевым фактором», — объяснил эксперт FORBES. Boeing и Northrop Grumman Corporation отказались комментировать разработки Пастернака.

За прошедшие 10 лет Пастернак заключил более 20 контрактов с военными ведомствами США, на которых заработал около \$80 млн. Но параллельно он продолжал работать и с гражданскими клиентами. До 2014-го такие контракты занимали почти 10% в структуре годового дохода компании. Но за последние полтора года было заключено пять контрактов на суммы от \$2 до \$25 млн. Пастернак продавал дирижабли в Европу и Азию. «Мы нашли Worldwide Aeros Corp. через наших партнеров в Великобритании и Германии и решили приобрести у них дирижабль Aeros 40B», — рассказывает FORBES Герд Мангельсдорф из немецкого консорциума Aegoo. Аппарат соответствовал их требованиям: на нем можно было разместить рекламные баннеры, проводить видеосъемку и сразу транслировать ее в берлинскую телестудию. «Нас устраивало и обслуживание: как только возникла необходимость, специалисты Aeros приезжали в Германию», — отмечает Мангельсдорф. Его настолько поразили новые разработки Пастернака, что он с коллегами основал Консорциум для исследования использования Aeroscraft (ЕСАО). Теперь группа европейских ученых и авиаспециалистов выясняет, какое место гибридный дирижабль может занять в европейской транспортной инфраструктуре. «Европейские партнеры готовы подписать контракты с Worldwide Aeros Corp., как только первые Aeroscraft будут готовы», — подчеркивает Мангельсдорф.

**Н** ЕСМОТРЯ НА НЕПРОСТУЮ ИСТОРИЮ, дирижаблестроение — прибыльный бизнес. Его маржинальность составляет около 50%.

Но иногда Пастернак строит воздушные суда бесплатно. Например, он подарил американскому правительству специальный аэростат для спасения людей из зон катастрофы. Традиционного маркетинга в Worldwide Aeros Corp. не было. С одной стороны, основными клиентами были военные, которым не нужна реклама, а с другой — товар Пастернака известен в узких кругах благодаря рекомендациям клиентов и личным встречам с владельцем компании.

Пастернак представляет собой редкий сплав исследователя и бизнесмена. Еще в Советском Союзе ему пришлось на своих ошибках постигать тонкости продаж, управления и развития бизнеса. «Когда ты не знаешь, куда плыть в открытом океане, вынужден искать направление намного быстрее», — поясняет он коммерческий успех своих предприятий. Пастернак стал отличным продавцом, который зажигает людей своим энтузиазмом и готовностью браться за кажущиеся невыполнимыми

задачи. Ему удалось создать компанию, которая разрабатывает уникальные технологии и зарабатывает на этом деньги. Сейчас в его штате 100 сотрудников, половина из них — инженеры. В Worldwide Aeros Corp. работают люди 23 национальностей: украинцы, индийцы, корейцы, китайцы, евреи, чеченцы и другие. Конфликтов не возникает. Пастернак ссылается на корпоративное правило №18, принятое в его компании: «Мы живем в свободной стране, и если вам что-то не нравится, вы знаете, где выход». Сотрудники объясняют это иначе. «Он из тех менеджеров, которые хотят, чтобы у их людей было все необходимое для достижения успеха. С ним несложно работать, главное — понять, чего он хочет», — говорит Уильям Филю, директор по стратегическим финансам Worldwide Aeros Corp. Компания, начинавшаяся с маленького ангара, теперь разрослась до размеров небольшого города. «Я поразился масштабу. Увидел остов будущего корпуса дирижабля и осознал величие всего монстра», — описывает свои впечатления Резников.

Пастернак притягивает к себе людей. К примеру, Сигурфинссон называет его «типичным пионером, который мыслит не так, как большинство, и готов на все, чтобы его идея воплотилась в жизнь». В последнее время бизнесмен вынужден все больше времени уделять стратегическому управлению компанией. Он попросил оборудовать ему стеклянный кабинет в цехе. Там он наблюдает за сборкой частей дирижаблей, не отрываясь от переговоров или совещаний.

До последнего времени Пастернак принципиально не искал инвесторов. «Я рад, что мне удалось избежать вливаний венчурного капитала, поскольку видел много примеров того, как инвесторы тормозили или мешали технологическим компаниям развиваться», — поясняет он. Бизнесмен полагает, что венчурные капиталисты слишком заинтересованы в том, чтобы получить максимально быстрый возврат инвестиций, даже если это наносит ущерб развитию технологий. Теперь Worldwide Aeros Corp. достигла технологической зрелости и готова к финансовым вливаниям извне. Тем более что срок их возврата будет не слишком длинным — в пределах пяти-семи лет. Создатель компании полностью меняет ее бизнес-модель: в отличие от Boeing, Worldwide Aeros Corp. не будет продавать свои летательные аппараты, а только отдавать их в лизинг. По условиям контракта покупатель получит команду пилотов, техников и страховку.

Последний год Пастернак озабочен не только развитием новых технологий, но и тем, как помочь стране, в которой он родился и вырос. Его взволновали события на Майдане, и он впервые за 20 лет приехал в Украину, чтобы понять, как помочь соотечественникам. Побывав в Киеве и встретившись с Арсением Яценюком и Александром Турчиновым, бизнесмен вернулся в Калифорнию, где принялся уговаривать своих партнеров уделить больше внимания украинскому вопросу. «Я надеюсь, что нам удастся вывести Украину на новый уровень взаимоотношений с США — из младшего брата превратить в равноправного партнера», — поясняет новую задачу Пастернак. **Ф**